下载APP

04 | 体验进化：选择正确的增长路径

2020-09-07 相辉

用户体验设计实战课 进入课程 >

讲述：相辉
时长 13:31 大小 12.39M

你好，我是相辉。

在上节课，我们一起了解了用户体验的评判模型，那么接下来，我们就要开始了解一个产品体验是如何进化的了。

了解了体验的进化，我们就可以为产品设计找到时间这个维度的思考方式，而不仅仅是把产品当作一个静态的模型去看待。只有学会用动态的思考方式去设计产品，我们才能在不断变化的市场竞争中，比别人更容易找到撬动市场的关键点。

产品的好体验，是不断进化的

什么样的用户，就会造就什么样的产品特性。我们要知道，一个产品的好体验并不是第一天就存在的，而是会随着用户与产品的互动，逐渐生长为一种价值交换体。

产品与用户在互动的过程中会形成一个模型，产生一个合力，把该产品与用户之间的协作关系训练成熟，这最终就是一种产品体验的表现。举一个简单的例子，B 站和它的用户就形成了一种独有的社区文化，使得二者在不断互动的过程中可以共同成就，B 站获得了稳定的流量，而用户可以持续地找到自己喜欢的内容，也可以让自己的创作获得支持。

所以，产品和用户其实最终会是一种契约关系，而这种契约越稳定、越长期，商业的长期稳定表征就越明显。这里你要注意，一个契约必然是会逐渐完善的，产品的能力越来越强，协作的效率就会越来越高。尤其是在竞争激烈的市场，一个商业效率和用户价值都交付良好的契约闭环，必然会更快速地充满整个交易场景，也就是占领市场。

充分且激烈竞争的领域，大家都会越来越像。就好像 Android 和 iOS 其实在用户 UI 端就是趋于一致的，它们都是采用桌面下拉菜单的方式来管理手机杂项、都采用扁平化设计，等等。

体验设计有点像随着商业和用户场景的成长，不断地向用户解释协作的过程。

比如说，头条一开始破局的关键，是推荐系统与用户的千人千面的匹配能力，这个能力随着其产品能力越来越强，逐渐被历练成了一种底层能力。后来基于各种需求场景，头条在微博、内容社群、电商、社交等领域，都开始用这套逻辑进行尝试和创新，最后活下来的新产品，如西瓜、火山视频等，其实都是围绕一个核心不断进化的中台能力，不断在各种用户场景里生长。

类似的例子还有很多，但从总体上来看，一个商业产品最开始都是从一个核心的体验优势构建起来的，然后逐渐根据这个优势，来让自己的产品体验设计在市场内越做越强大。

那么现在，我可以告诉你什么才是好的体验设计的全貌：**优秀的体验，必然是背靠商业的好设计，并随时间逐渐进化到极致。**

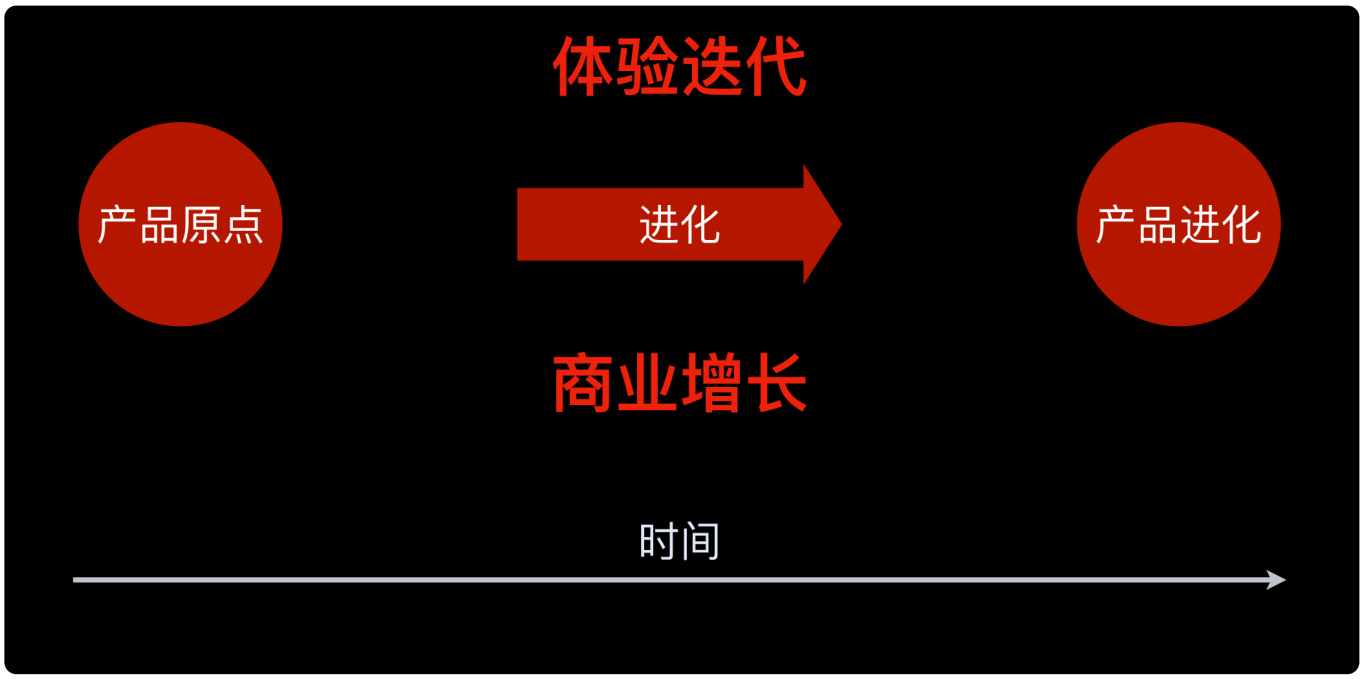
这里，你需要关注四个要点：

1. 商业，意味着可持续、多方的价值互惠。

2. 极致，那必然是精巧聪慧的用户解决方案。

3. 背靠，意味着设计与商业不断地互相作用。

4. 进化，随着时间不断沿着互惠的逻辑生长。



所以作为一个商业设计者，你要能考量到，自己此刻该如何让产品和服务进化，去做正确的事。那么在知晓了体验设计的全貌和逻辑以后，下面我就带你来探究一下体验进化的增长路径，帮你找到具体的方法。

如何规划体验进化的路径?

1. 确定产品的体验内核

上一讲，我提到在打造体验设计的过程中，产品核心价值的突出是最重要的，也就是它要能回答“为什么而存在”的问题。比如，提升了什么效率、释放了什么红利、降低了什么成本、提升了什么品质，等等。任何产品，只有围绕自己的核心壁垒和能力价值去打造，才有可能形成破局并凝聚为新机会。

一个例子，2007 年第一代 iPhone 发布，虽然一开始它的功能非常简单，但苹果公司在后续更新迭代的过程中，一直围绕“个人随身计算机”的角度，来做 iPhone 整体软硬件的进化。所以到了第四代，iPhone 就完全打倒了 Nokia 的塞班体系。

可见，一个好产品一开始并不需要囊括太多的功能，只要能基于一种新内核产生一种先进生产结构，然后基于这种生产结构来做产品的迭代，就必然会产生新体验。

也就是说，在策划体验设计增长路径的初始阶段，你需要把握关键的三个要素：**新内核、新体验场景、新生产结构。**这样才能明确产品体验生长的内核和起点。

比如，处于初始发展阶段的滴滴，其最核心的能力就是匹配订单的能力，而后才逐渐拓展到司机运营能力、安全能力、流量运营能力、服务运营能力，等等。但交易匹配是滴滴第一个关键撬动点，所以技术驱动匹配，就是滴滴相比于过去出行产品的**新内核**。然后，基于交易匹配的能力，滴滴让打车这件事从过去的路边等车，到用户可以直接叫车，这是**新的体验场景**。而后随着能力的不断提升，滴滴发展出了专车、快车等等更多的场景，让更多不是出租车司机的车主也能够加入进来，也就产生了**新的生产结构**。

2. 基于增长策略的体验设计策略

在设计用户体验的时候，我们必须要问一个问题：**我们业务的增长策略是什么？**要知道，新交易、新用户、新复购都不是白来的，一定是有什么在驱动着的。

有的产品赶上了流量红利，那个时候闭着眼都在增长，比如 2010 年做 App，2013 年做微信订阅号等；有的产品是新技术和场景的对接带来的机会，比如人脸识别和安防；有的产品是通过新技术链接运营能力，对传统行业进行碾压式的提效，比如美团、饿了么等；有的产品是通过大量资金的投入来刺激用户，让产品产生网络效应，从而提升了产品体验，比如滴滴；有的产品是通过用户运营的新服务理念，来建立全新的增长逻辑，比如蔚来汽车。

可以说，没有增长策略的体验设计，都是漂浮在半空中的隔靴搔痒。所以，我们要看交易的投入产出比，要看企业的增长逻辑。基于这个逻辑，我们才知道手头有多少子弹，用在哪里可以加强企业的核心竞争力、可以增强企业体验壁垒、可以更长时间地把用户留下。

3. 利用好底层能力

任何一个商业场景的成功，都会逐渐历练出一种企业的底层能力。比如滴滴的匹配分发和运营车主的能力，或者是转转的鉴定能力和手机后市场的运营能力，它们都是在持续的商业协作里不断加强其底层能力，才会成为行业里的金刚钻。

而任何一个企业，在把这些底层能力给结构化以后，才会发现自己真正的商业壁垒是什么。比如前面提到的头条的匹配千人千面的能力，就是头条结构化后的底层能力。我们都需要不断思考我们成就业务场景的关键能力是什么，能否把它抽象出来复制它到更多场景

去。可以说，**抽离商业增长和能力的底层模型，用它来搭建不断强化的体验，就是体验增长的重要逻辑。**

比如，小米通过手机品类，历练出了供应链的控制能力，利用这个能力，进化出了米家的生态链体系，从而又进化出了小米有品的电商体系等，其实这就是小米基于其底层的供应链控制能力，在不断地覆盖中国的各类电器生活场景。

所以，对底层模型的分析，是体验设计的基础。有了这个模型，我们就可以开始扩展商业体验的版图。

4. 选择用户体验的进化路径

那么，基于商业的底层能力，无论是用户微观的体验还是交易场景的改进，我们就都有了进化的依据。因为我们现在已经知道了体验价值创造的核心逻辑是什么、长期积累的是什么，我们也知道成本和收益是什么、用户真正的价值是什么。所以这个时候做的体验设计取舍，才是真正有价值的。

比如转转的二手手机业务，一开始只是为买卖双方提供鉴定报告。但这里有个问题，就是交易的效率很低，同时报告的可信度也会被怀疑。后来在场景层面，转转增加了寄卖、回收等业务，提升卖家的效率，尽量让 C2C 变成 C2B2C，这样整体的交易效率就有了提升。

而在体验层面，转转增加了鉴定手机的直播、标准的透明化、行业的标准化、鉴定服务流程的专业化与效率提升，并且将转转鉴定品牌化等，这些工作都提升了用户对转转鉴定工作的可信度。

所以，一个二手手机的体验设计，就逐渐形成了一种两端运营 + 匹配的核心能力，而基于这个核心能力，大量的体验设计就有了抓手。

有时候，新手设计师会对体验设计有一些误解，认为设计是为用户提供体验良好的服务。这就大错特错了。**体验设计，是基于核心商业交付和协作的资源效率再匹配与裁剪。**

那么结合第 2 讲提到的产品商业化选择的路径，面对体验进化，我们往往会有四种方向可供选择：

一个是**围绕场景的拓品类**，比如专车、快车、顺风车等；

一个是**围绕用户的生活提案**，比如蔚来汽车的车后服务、车周边、车社区等；

一个是**围绕业务的产业赋能**，比如转转的二手手机、到手机鉴定、到手机后市场覆盖等；

一个是**围绕物理边界进化**，比如国际化、跨城等。

这四种方向都是体验设计逐渐完善迭代的路径，主要是看团队的愿望和商业的走向，以及用户需求的导向。当然对于巨头来说，它们都是四个整合在一起玩的。

5. 明确体验认知交付的策略

用户对产品的认知也是需要随着商业的进化而进化的。有时候我们觉得自己说清楚了，但其实用户的理解和我们的定位相去甚远。

还是之前的例子，大多数人会认为转转就是二手 C2C 电商平台，但其实二手手机已经进化出了相当多的交易模式，比如说寄卖、回收、自营业务、C2B2B 业务等等，如果仅仅理解为二手，那么就很容易出现认知偏差，而这就会造成用户的投诉率上升。所以我们必须跟随着企业的进化，不断把用户体验品牌化地交付给用户。这里面涉及到很多品牌的工作，我会在第五个模块“体验品牌”中给你展开介绍。

这里你要注意一个关键的点，就是每个企业要建立和用户沟通与同步消息的机制，这样才能让用户和我们链接、信息同步，保证用户对我们的认知和预期是正确的。毕竟现在的用户都那么忙，过去发新闻的办法已经不是很好用了。

比如说，是不是要有自己的核心用户社群；是不是要有自己的内容发布（真正的内容，不是例行公事）；是不是要有自己的会员体系。我曾经就见过，有的企业把会员的权益当作和用户同步价值点的渠道。

我们要明白，所有的认知偏差，都是商业效率的折损。品牌虽然有很多价值，但能让用户识别是第一步。所以随着体验的进化，体验设计和用户凝结的品牌，同样需要进化，这需要策略。

课程小结

今天，我带你一起详细解读了规划和选择用户体验增长路径的五个步骤，去迭代产品的用户体验，伴随商业成长。你需要理解和掌握它：

确定产品的体验内核；

配合增长策略的设计；

不断历练企业底层能力；

选择为用户提供价值的路径；

不断更新自己和用户之间的共识。

今天的课程，来自我们选择产品和服务迭代的方向战略，也就是我们会为用户做什么、不做什么。对体验设计来说，这总是一个艰难的选择，我想很多人也经常会因此吵得不可开交。但这也可以理解，因为一个产品的时间窗口就那么多，做对了，企业就可以增长，壁垒增高；做错了，可能就把机会拱手让给别人了。

所以，我们需要一种思考结构，把产品体验理解为一种动态的系统。而把这个系统和商业化系统对接同步，我们就能最大限度地平衡好商业化与体验的目标。

其实好的产品体验和商业化效率是产品服务和用户交换价值的一体两面，只要做好思维结构的链接，你就能有一把钥匙来平衡好它们。

商业化与用户体验之间需要尺子，这个尺子就是以不断增长和进化的角度去看待它们。就像美团王慧文所说的：“只要发现规律，惊人的增长就会出现。”这也就是我们今天动态理解用户体验的价值吧。

> 优秀的体验，必然是背靠商业的好设计，并随时间逐渐进化到极致。

一课一思

思考一下，你所在公司的产品体验进化路径是什么，然后你可以总结一下期间的进化规律，以及原因。这样的思考，会帮助你形成清晰的企业进化的脉络，让你找到未来企业的趋势和预判即将面临的问题。

如果这节课对你有帮助，非常欢迎把它分享给你的朋友。感谢阅读，我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 体验设计的模型：找到体验设计的关键规律

下一篇 05 | 拆解体验量化模型的5个维度

精选留言 (3)

写留言

Kasn
2020-09-07

老师，一般什么企业会向您咨询？（公司本身是否就有“您”这样的角色）；给出解决方案后，还需要跟进推进工作吗？；交付最终结果吗？

展开

作者回复: 各类公司都有，但各类公司的合作方式不同，问题也不同。一开始没有共性，而逐渐我找到了几个特点：

1.产品创新体验相关、服务设计相关。 2. 商业模式和增长相关的，比如会员策略。 3 . 中台产品归纳相关的，策略梳理相关 。 4 . MVP产品创新相关的。 - 往往这些，有些会为结果负责，有些则是团队负责我辅助。

还有一种需求是希望我伴随团队成长的，成为一个定期贡献思考的外脑，这种需求也很多，但我不倾向接了，因为交付不能量化，价值有限。

1

Lionel秋道
2020-10-15

想请问2个规定性问题
1 选择用户体验进化路径的过程中，在什么情况下判断当前的进化路径需要修改调整
2 如何确定哪些信息已经成为我们和用户之间的「共识」

展开

Geek_be15ae
2020-09-17

老师 以后会有课程详细的讲会员策略吗？感觉现在app里面的会员策略，都是偏向于商业化的给会员折扣，这样容易造成用户比价。那要如何从更核心的方面思考，来制定我们的会员策略呢？

作者回复: 我在写一本关于会员的书，就快上线了